

人材は「人財！」

—東北地域のイノベーションへの提言—

*
望月 孝

要約

本稿は、経済産業省東北経済産業局の機関誌である「東北21」への寄稿を元に執筆した。

第1項は、「人財」は東北の企業や産業の競争力を高める最大のキーファクターであると、東北の経営者に贈るエールであり、第2項は、「人財」は東北の地域経営や地域産業の競争力を高める最大のキーファクターでもあるとして、地域経営の責任者や地域リーダーに向けて贈るエールとしている。

本稿では、筆者が前職である株式会社リクルートから株式会社プロジェクト地域活性を起業して現在に至るまでの様々な実務経験・事例から、企業や地域がイノベーションを起こすために、いかに「人財」が重要であるかを述べる。

1. 企業にイノベーションを起こすのは誰？

経営を取り巻く内外環境の変化が激しく、かつ先が読めない現在、東北のいかなる企業においても「イノベーション」²⁾が求められている。そして企業にイノベーションを起こすのは、自社のかけがえのない人財であることは言うまでもない。

1.1 イノベーションは現場の人財から起きる

イノベーションの多くは「現場」から起こると考える。なぜならば、企業は顧客から生かされており、その顧客との接点が一番大きいのは現場だからである。私はイノベーションのメカニズムは【図1】であると考えている。イノベーションの震源となるのはミドルマネジャー（以下ミドル）であることが多い。これは、

私が(株)リクルート組織活性化事業部時代から、企業や中央官庁・自治体等の活性化や人材戦略・HRMを支援してきた経験から、「この目」で確かめた「実感」である。

一例をあげると、A社の（民営化直後の）N社からの分離独立～成長期までの組織変革・人材教育等を支援してきた私の経験では、A社は始めに公社時代からの組織図を上下逆さにし、その上で意思決定の階層を減らすなどして、トップから現場までのマネジメントスパンを劇的に短くした。現場情報をトップまでいち早く伝え、環境変化（技術的变化、顧客ニーズの変化、競争状況の変化等）の察知からイノベーションが起きるまでのスピードを劇的に早めた。A社の組織と意思決定の変革の概念を【図2】に示す。この際最も重点を置いたのが、ミドルの役割の変革（リーダーシップ強化）であり、ミドルの最も重要な役割が社員（正社員・非正規社員共に）の育成と早期戦力化であった。A社は「人材」を、経費を増やし罪である「人罪」ではなく、会社の将来を担い財産である「人財」と捉えたのである。結果、A社は短期間に民間企業の中でも最も優良企業の仲間入りをした。

他の企業でも、ミドルの元気な会社、ミドルが生き生きと活躍している会社ほど、イノベーションが早く起きている。ミドルが「死んだ魚のような目」をしている会社においては、やっとイノベーションの兆しが見えた頃には、既に時代遅れとなっているケースが多い。

次に、私の経営する(株)プロジェクト地域活性において、私が常に意識し、実践している「イノベーションの経営哲学」を述べたい。

受理日：2006年9月25日

* Mochizuki, Takashi：株式会社プロジェクト地域活性 代表取締役社長
（東北大学大学院経済学研究科経済経営学専攻）